

## Информационная записка Фонда социального воздействия: ключевые уроки для МФО<sup>1</sup>



### ВВЕДЕНИЕ

Данная информационная записка отражает выводы и уроки, извлечённые из процесса осуществления проекта Фонда СВ<sup>2</sup> (см. **Блок 1**). В рамках данного проекта партнёрские организации сотрудничали с МФО в целях повышения их осведомлённости и наращивания потенциала по УСВ. Проект подходит к завершению и данная информационная записка отражает выводы, сделанные на практике на уровне МФО касательно внедрения УСВ (или готовности к такому внедрению).

Информационная записка была подготовлена для МФО и поддерживающих их организаций (включая сети, провайдеров технической поддержки и иных действующих лиц отрасли). В записку также вошли рекомендации и ключевые советы для МФО.

Универсальные Стандарты по управлению социальным воздействием (далее – Универсальные Стандарты) являются подробным руководством по передовым практикам, созданным микрофинансовыми специалистами для практиков в качестве средства, помогающего финансовым организациям достигать своих социальных целей. Разработка Универсальных Стандартов потребовала немалых вложений времени, опыта, а также ресурсов, прошла при содействии Рабочей группы по управлению социальным воздействием (далее – РГСВ) и опиралась на опыт огромного числа организаций и глобальных инициатив (включая консорциум *Imp-Act*, *Smart Campaign*, *MIX*, *CERISE*, *MF Transparency*, *MicroSave* и *MOT*).

Фонд социального воздействия для сетей (далее – Фонд СВ) был образован в 2011 году с целью повышения осведомлённости об УСВ и принятия их провайдерами микрофинансовых услуг по всему миру. Для достижения поставленных целей Фонд СВ сосредоточил своё внимание на усилении потенциала и расширении охвата национальных и региональных сетей, которые помогли бы скорейшему принятию Универсальных Стандартов. Важно отметить, что Фонд СВ также имел ряд вторичных (внутренних) целей, в числе которых можно назвать следующие:

- Тестирование практической применимости Универсальных Стандартов в продвижении УСВ по всей отрасли.
- Построение последовательной модели микрофинансовой индустрии, чтобы понять уровень практики (для самых ранних последователей) и состояние готовности (для новых последователей) в отношении УСВ.
- Понимание потенциала сетей относительно продвижения УСВ при помощи Универсальных Стандартов, а также выявление различных ролей, которые играют сети в настоящее время.
- Контроль имеющихся благоприятных условий и стимулов для расширения УСВ с учётом приоритетов инвесторов, регулирующих органов и иных заинтересованных лиц.

См. **Таблицу 1** (на оборотной стороне страницы) со списком ключевых результатов, а также **Приложение 1** с детальным обзором целей и активностей проекта.

### Блок 1: Фонд социального воздействия

Фонд социального воздействия (Фонд СВ) для сетей предназначен для продвижения новых Универсальных Стандартов по управлению социальным воздействием. Фонд СВ работает с 10 сетями, которые выполняют 18-месячные проекты по документированию процесса обучения и накопленного опыта касательно инновационных решений по внедрению основных практик Универсальных Стандартов. Они также оказывают поддержку своим членам в достижении ими полного или частичного соответствия одному или нескольким разделам Стандартов. При поддержке Фонда Форда, Фондом СВ руководит Центр Микрофинансирования (МФЦ), микрофинансовый ресурсный центр и сеть, действующая в регионе Европы и Центральной Азии и за его пределами.

<sup>1</sup> Написано Катажиной Павляк и Кингой Дабровской (МФЦ) при поддержке Кетрин Е. Нотс. Отдельное спасибо группе экспертной оценки: Амелии Гринберг, Маргарите Лалаян, Габриель Атмер, Ольге Сорокиной, Жаклин Мабази и Джагдиш Тивари. Полный цикл информационных записок см. [здесь](#).

<sup>2</sup> Для дополнительной информации см. [www.mfc.org.pl](http://www.mfc.org.pl) или [www.fordfoundation.org](http://www.fordfoundation.org).

Таблица 1: Результаты проекта по социальному воздействию

Компонент по повышению осведомлённости	Компонент по внедрению
33 сети получили поддержку <sup>3</sup>	10 сетей и их члены поддержали внедрение УСВ <sup>4</sup>
12 стипендий выдано МФО для участия в ежегодных встречах РГСВ	2 стипендии выдано МФО и 23 сетям для участия в ежегодных встречах РГСВ
2,523 МФО приняли участие в презентациях Универсальных Стандартов	37 МФО предоставили 133 управленческих инструментов и решений
181 мероприятий по повышению осведомлённости было проведено	21 МФО полностью завершили планы по УСВ
1 видео об Универсальных Стандартах	92 МФО улучшили свои практики, внедрив 1-3 улучшений
	28 исследований написаны для анализа передовых практик
	8 исследований и 1 видео переведены на английский, французский, испанский и русский языки

## ОСОЗНАЙТЕ МОТИВАЦИЮ ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЙ

### Урок: Большинство МФО обращаются к УСВ, чтобы справиться с существующими рисками (внутренними или внешними)

Как правило, МФО стремятся восполнить пробелы, связанные с их наиболее влиятельными заинтересованными сторонами: клиентами, сотрудниками, директорами и менеджментом, а также регулирующими органами. Таким образом, в первую очередь МФО в основном заинтересованы в устранении пробелов, связанных с защитой клиентов и/или улучшении практики, связанной с обращением с персоналом. Наиболее часто встречающимися пробелами были следующие: отсутствие механизмов рассмотрения жалоб клиентов, отсутствие средств

для измерения уровня бедности, отсутствие (или недостаточность) кодексов этики и слабый уровень понимания УСВ в целом. В то время как большинство МФО выявили у себя до 20 пробелов, в рамках проекта они начали работать только с 1-3 из них – при этом зачастую эта работа затрагивала различные разделы Стандартов. Даже там, где пробелы относились к одному стандарту или аспекту, они часто были связаны с различными операционными отделами, требуя провести более 1-2 улучшений.

- Коммерческие МФО обычно заинтересованы в УСВ с точки зрения защиты клиентов, так как зачастую этот вопрос интересует местные регулирующие органы.
- Традиционные НПО МФО обычно концентрируют своё внимание по большей части на Разделе 1, однако, в случае трансформации

## Блок 2: Ключевые советы перед началом

- Существует множество доступных онлайн ресурсов, которые могут помочь вам обучить свой Совет директоров и персонал вопросам УСВ. В **Ресурсном центре** РГСВ вы найдёте инструменты, исследования и презентации. Вы также можете принять участие в **онлайн тренингах**, которые помогут вам понять концепцию УСВ в целом и отдельные аспекты её практического применения.
- Начните с тех областей, для которых вы уже запланировали операционные улучшения (например, маркетинг, операционная деятельность, управление персоналом, система управления информацией и т.д.) и убедитесь, что они будут произведены с учётом УСВ. Зачастую вам понадобится провести дополнительную работу или привлечь внешнюю техническую поддержку, но при этом вы сможете применять тот же самый процесс управления изменениями для достижения обеих целей.
- Следите за развитием национального законодательства и регулирования. В большинстве стран существует тенденция к расширению имеющихся норм по защите прав потребителей и включению туда дополнительных разделов, в том числе для небанковского сектора.
- Проверьте, подписали ли ваши инвесторы **Принципы всеохватывающего финансирования для инвесторов (PIIF)**. Если да, то они обязаны предоставлять детальные социальные отчёты, которые могут показывать, какие вопросы являются для инвесторов наиболее важными.
- Поговорите со своими инвесторами и выясните их интересы касательно УСВ, а также какую поддержку они могут вам оказать в проведении организационных изменений. Также регулярно обсуждайте ваши интересы и ценности с вашими инвесторами. Например, некоторые МФО в Эквадоре приняли решение делать это как минимум два раза в год.

<sup>3</sup> Полный список сетей доступен [здесь](#).

<sup>4</sup> AMFA (Азербайджан), AMFIU (Уганда), APSFD-IC (Кот-д'Ивуар), CMF (Непал), COPEME (Перу), MCSPI (Филиппины), MFN (международная сеть), PMN (Пакистан), RFR (Эквадор) и TAMFI (Танзания).

существует риск утраты фокуса на социальных целях.

- Многие МФО начали вести работу над УСВ, особенно в части защиты клиентов, благодаря требованиям со стороны законодательного регулирования (существующим или потенциальным). Например, в Азербайджане ассоциация **AMFA** отметила, что как только государственные органы обязали МФО иметь механизм работы с жалобами клиентов, члены сети стали проявлять больший интерес к изучению различных инструментов и примеров работы такого механизма.

### **Урок: Внешние действующие лица могут играть более значимую позитивную роль в продвижении и внедрении УСВ**

Несмотря на потенциально положительную роль, которую должны играть крупные внешние заинтересованные лица в расширении охвата УСВ, зачастую они не желают брать на себя эту роль. Мы заметили, что в то время как регулирующие органы часто играют роль «триггера» (тем самым вызывая у МФО интерес к изменениям, особенно в области защиты клиента), инвесторы (другая заинтересованная сторона для МФО), как правило, не настаивают на более сильном УСВ, а оставаясь неактивными, они на самом деле препятствуют улучшению практик УСВ в МФО. (см. **Блок 2**).

- Высшее руководство участвующих в проекте МФО -членов сетей пришло к согласию, что стимулы для УСВ должны в равной степени поступать как из внешних источников (таких как социальные инвесторы), так и в виде внутренней мотивации.
- Если инвестор или регулирующий орган заинтересован в УСВ, МФО будет стремиться к его скорейшему внедрению.
- В некоторых случаях инвесторы могут помочь МФО путём предоставления ресурсов для технической поддержки (ТП), чтобы помочь с внедрением изменений (например, сеть **AMFIU** обратилась к инвесторам своих членов).
- Основным движущим фактором для улучшения УСВ в кооперативах в Эквадоре служит регулирующий орган, который ввёл требование отчёта о «социальном балансе».

### **ДОБЕЙТЕСЬ ПОНИМАНИЯ И ПРИВЕРЖЕННОСТИ ОТ КЛЮЧЕВЫХ ЛИЦ, ПРИНИМАЮЩИХ РЕШЕНИЯ**

#### **Урок: Члены Совета директоров МФО должны понимать важность УСВ**

Некоторые управленцы выразили своё беспокойство по поводу способности их организации улучшать УСВ, учитывая тот факт, что некоторые члены Совета директоров не знали о данной проблеме или имели о ней лишь ограниченное представление.

#### **Урок: УСВ ещё недостаточно понято принимающими решения лицами в МФО и часто рассматривается в качестве отдельного «проекта» по управлению воздействием**

До сих пор УСВ часто представляется как отдельная деятельность, которая не интегрирована в операционную. И когда МФО инвестируют в мероприятия по УСВ, они часто не инвестируют во внедрение их в свои операции, делая такие мероприятия неустойчивыми (с финансовой и операционной точек зрения). Это также создаёт риск забывания об УСВ во время проведения изменений и даже во время появления новых проблем. Например, коммерциализация микрофинансирования в Перу сделала более опытные в вопросах УСВ МФО менее заинтересованными в проекте, поэтому когда ответственные за УСВ сотрудники покинули организацию, вместе с ними ушли с повестки дня и вопросы УСВ.

МФО по-прежнему не управляют социальным и финансовым воздействием совместно. Одной из причин этого является неверное продвижение УСВ (в качестве отдельной деятельности), что создаёт барьер для внедрения УСВ во всей организации.

Многие МФО применяют различные инструменты для измерения (например, оценочная таблица уровня бедности), однако анализ данных и интеграция в процесс принятия решений всё ещё представляет сложность из-за несовершенства систем управления информацией (MIS) и отсутствия аналитического потенциала у сотрудников.

Практикующие специалисты зачастую полагают, что простое наличие определённой системы (например, системы поощрений) или проведение исследований рынка уже само по себе является внедрением УСВ. Поэтому важно объяснить, каким образом на практике происходит внедрение Универсальных

Стандартов в определённый процесс внутри МФО (например, в управление персоналом или маркетинг) и называть это «перспективная практика управления» (а не «практика управления социальным воздействием»). УСВ – это не только проведение исследований клиентов, не только опросы персонала об атмосфере в компании и не только понимание опыта клиентов при использовании различных услуг. Это скорее всего взгляд на вышеописанные процессы (и иные процессы, такие как управление операциями, рисками и финансами) с точки зрения предоставления преимуществ для клиентов и защиты их от возможного ущерба.

Большинство существующих в МФО политик, процедур, мероприятий, задач и инструментов ориентируются чисто на бизнес и коммерческие (а не социальные) цели. Поэтому когда такие МФО начинают управлять своим социальным воздействием для достижения своей миссии, они бывают немало удивлены пониманию того, что хотя они и считали, что движутся к достижению определённых результатов, но на самом деле они шли в другую сторону (см. **Блок 3** с советами по вовлечению).

**Урок: УСВ – это долгосрочный процесс, требующий твёрдой приверженности со стороны Совета директоров и менеджмента**

Завоевать первоначальный интерес является важным шагом, но ещё важнее сформировать

понимание во всей организации и обеспечить ресурсы для преобразовательного процесса. Таким образом, важно напомнить, что внедрение УСВ – это процесс, а не однократное действие.

Важную роль играет приверженность лиц, принимающих решения; внедрение УСВ обречено на провал без должной поддержки со стороны высшего руководства и выделения необходимых ресурсов. Несмотря на то, что всегда существуют те, кто не являются большими сторонниками изменений, а члены Совета директоров часто не понимают УСВ, важно не останавливаться до тех пор, пока не получена полная поддержка со стороны менеджмента и руководства. Партнёры проекта Фонда СВ разработали различные стратегии для преодоления таких препятствий. Например, с целью увеличения степени приверженности со стороны высшего менеджмента ассоциация **AMFIU** приняла участие во встречах Совета директоров, чтобы сориентировать высшее руководство в направлении УСВ. Сеть **CMF** организовала индивидуальные семинары для руководителей своих МФО, чтобы объяснить им УСВ и обсудить рекомендуемые улучшения.

Если организация уже настроена на изменения, необходимо выделить координатора или небольшую команду из числа высшего руководства, которые будут отвечать за данный процесс. Любые улучшения всегда гораздо проще внедрять, когда они интегрированы в бизнес-план на следующий год, так как при этом уже имеется выделенный персонал

### Блок 3: Ключевые советы по вовлечению

- Заручитесь поддержкой и пониманием высшего руководства. Найдите «спонсора» для преобразования организации в более социально направленную. Таким человеком может стать влиятельный член Совета директоров или старший менеджер. Чтобы найти правильного человека, организуйте информационно-просветительские мероприятия для соответствующих лиц, чтобы помочь им понять, что такое УСВ и определить их мотивацию для его внедрения в МФО. На сайте РГСВ имеется полезная информация для проведения таких мероприятий, также по запросу МФЦ организует тренинги/обсуждения для членов Совета директоров и высшего менеджмента на тему УСВ.
- Выделите время для формирования понимания и приверженности в вашей организации, запомните, что это непрерывный процесс, а не однократная задача. Обучение УСВ и получение поддержки внутри организации должно присутствовать на всех этапах, упомянутых в данном разделе.
- Получите поддержку, показав действительные преимущества проведения изменений в организации. Преимущества можно определить только при помощи поведения анализа внешних и внутренних факторов, которые способны мотивировать к применению УСВ (см. страницу 1). Очень важно показать реальные преимущества и последствия предлагаемых изменений.
- Перед тем как перейти от проведения оценок к внедрению убедитесь, что план действий интегрирован в ваш операционный и бизнес планы.

и ресурсы для проведения запланированных действий. Если только назначить лидера по УСВ (SPM Champion), но не интегрировать УСВ в бизнес-план, это не принесёт результатов, ведь лидер не сможет ничего сделать без ресурсов.

## СОДЕРЖАНИЕ И ПОДХОД К УСВ ДОЛЖНЫ СООТВЕТСТВОВАТЬ ПОТЕНЦИАЛУ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### Урок: различные по размеру МФО применяют различные подходы к УСВ и сталкиваются с различными сложностями

Данный проект подчеркнул, что у самых мелких МФО часто совсем нет потенциала, работающих систем, а также фокуса на финансовое воздействие и хороший результат; МФО среднего размера встречаются с проблемами финансового воздействия, которые становятся для них главным приоритетом; самые крупные же МФО концентрируют внимание на УСВ, так как стремятся стать лидерами, а такая задача требует соответствия определённым ожиданиям заинтересованных лиц (например, инвесторов/доноров).

У многих МФО отсутствуют формальные политики или политики по систематизации практик; это отмечено как для мелких, так и для крупных МФО, что ещё больше усложняет внедрение УСВ.

### Урок: Малые МФО сталкиваются с определёнными проблемами внедрения УСВ вследствие неформальных систем и недостаточного потенциала

У небольших организаций часто не хватает потенциала или ресурсов для самостоятельного проведения изменений. Кроме того, из-за отсутствия формальных процессов мелкие МФО часто полагаются на определённых сотрудников и их знания, как и что нужно делать. Это означает, что трансформация в применяющую УСВ МФО потребует обучения всех сотрудников в организации (а не только лидера по УСВ, как случается в других проектах), чтобы помочь улучшить УСВ практики в контексте неформальной организации.

Для НПО МФО интеграция УСВ является очень поверхностной вследствие отсутствия общей систематизации процессов. Сюда относится коллективная память организации: когда уходит куратор УСВ, проект по УСВ зачастую останавливается.

У многих мелких МФО нет соответствующей инфраструктуры: например, они могут обладать обширными данными и быть обученными анализу с точки зрения УСВ, но у них может не быть хорошей системы управления информацией, которая бы помогала применять это на практике (особенно когда данные хранятся в Excel-файле). Более того, на снижение качества анализа также влияет отсутствие сотрудников с навыками программирования или анализа (в отличие от традиционных банков, среди персонала МФО отсутствуют аналитики).

Зачастую для небольших организаций подход «быстрых побед» будет более эффективным, чем вовлечение в масштабные проекты. Такой подход также может принести значимые положительные результаты, показывая, что МФО не нужно ждать, пока она станет более крупной, развитой и профессиональной, чтобы начать вводить изменения в области УСВ (см. **Блок 4**).

## ОЦЕНКА ОРГАНИЗАЦИИ ИЛИ ПРОЦЕССОВ ПОМОЖЕТ ВАМ ОПРЕДЕЛИТЬ ВАШИ ПОТРЕБНОСТИ

### Урок: Вовлечение сотрудников из различных отделов и должностей позволяет провести качественную оценку, запланировать и эффективно провести внедрение УСВ

Вовлекайте главных менеджеров в процесс проведения оценки – выявление пробелов, планирование и внедрение проходит более быстро и

### Блок 4: Ключевые советы для разработки верного подхода по внедрению УСВ

- Для небольших МФО: применяйте подход «быстрых побед», планируя легко доступные изменения, которые могут быть внедрены не более чем за 12-18 месяцев и принесут заметный позитивный эффект.
- Для средних МФО: внедряйте УСВ в свои инициативы, стремясь улучшить своё финансовое воздействие.
- Для крупных МФО: внедряйте УСВ в существующие системы управления.
- МФО с неформальными процессами должны уделять больше внимания обучению и переобучению персонала, так как качество и согласованность операций могут быть в большей мере основаны на понимании идей персоналом и памяти, как нужно выполнять те или иные действия.

### Блок 5: Ключевые советы для оценки

- Если вы являетесь небольшой МФО или же хотите продемонстрировать/проверить, если соответствие УСВ – то, что нужно вашей МФО, начните с целенаправленной оценки одной системы или процесса.
- Используйте инструмент SPI4 для проведения оценки всей организации или выбранного процесса касательно УСВ.

эффективно, когда инициируется менеджерами нескольких отделов по сравнению с тем, как то же самое производится только силами 1-2 сотрудников (например, лидера по УСВ). Это происходит потому, что на практике для оценки требуется вовлечение различных людей со всей организации. Когда тренинг проводится только для отдельного представителя МФО, сотрудник, которому предстоит провести оценку в своём отделе, зачастую не понимает её сути или не заинтересован в самом процессе. Одной из рекомендаций в данном случае будет организовать встречу/семинар для соответствующих сотрудников, чтобы представить им УСВ, а также сотрудничать при проведении диагностической оценки и планировании дальнейших действий. Такие семинары обычно длятся 1-2 дня и помогают сформировать понимание среди различных отделов.

Проведите диагностику, по окончании которой состоится детальное обсуждение плана действий. На такую встречу по планированию МФО должна созвать принимающие решения лица, которые могут решать о приоритетах и распределении ресурсов, а также делегировать задачи соответствующему отделу. Наличие лидера по УСВ, который координирует все эти действия и является экспертом по тому, куда можно обратиться за помощью, несомненно полезно, но в обязанности лидера входит именно поддержка, но не проведение самой работы (как думают многие МФО).

Возможно также показать прогресс и без проведения детальной оценки всех практик УСВ. Так, некоторые особо занятые МФО решили не проводить полную оценку (SPI4). Вместо этого менеджеры собрались вместе и путём мозгового штурма определили приоритетные направления, где потом и интегрировали в процессы элементы УСВ. МФО могут также привлечь внешнего посредника (например, из местной сети), который руководил бы процессом (см. **Блок 5**).

**РАЗРАБОТАЙТЕ «ДЕЙСТВЕННЫЙ» ПЛАН, СООТВЕТСТВУЮЩИЙ ИМЕЮЩИМСЯ РЕСУРСАМ. ПООЩРЯЙТЕ И ДРУГИЕ ПРОИСХОДЯЩИЕ ИЗМЕНЕНИЯ, НО БУДЬТЕ РЕАЛИСТИЧНЫМИ В СВОИХ ПЛАНАХ.**

**Урок: Начните с определения того, какие пробелы вы можете исправить самостоятельно (имеющимися навыками и финансами), а для каких вам понадобится поддержка вашей сети или иных внешних партнёров**

Пробелы и приоритеты – это две разные вещи. В списке проблем МФО будет ставить каким-то из них более высокий приоритет, а неприоритетные пробелы будут оставлены без внимания. Когда какой-то вопрос должен получить более высокий приоритет, подумайте о последствиях, к которым может привести его игнорирование; у МФО будет больше желания потратить деньги, если это позволит ей избавиться от потенциального риска.

Приоритезированные пробелы должны быть сопоставлены с более широким списком приоритетов, имеющихся в организации. Например, при разработке планов по повышению профессионализма в области HR, реализовывать такой план следует с учётом УСВ.

МФО не должны начинать работу до того, как они определят истинную мотивацию для этого и найдут экономическое обоснование. Внедрение УСВ требует времени и ресурсов, поэтому МФО следует с самого начала знать объём требуемых усилий.

**Урок: Чтобы ваши УСВ изменения работали, важно интегрировать их в свой годовой операционный план**

Многие МФО участвуют в различных инициативах по УСВ, а у некоторых даже имеется множество планов по развитию УСВ (у одной МФО их было 4). Проблема в том, что многие инициативы зачастую не скоординированы друг с другом, поэтому если УСВ не является частью стратегии, то могут одновременно проводиться несколько действий, усложняя тем самым управление ими со стороны МФО.

Обычно МФО разрабатывали оценки и планы для всех стандартов, однако, те из них, которые объединили УСВ с другим приоритетным проектом (например, внедрение мобильного продукта), достигли большего успеха в борьбе с описанными в

разделе 3 проблемами, связанными с продуктами и потребностями клиентов.

После проведения оценки и планирования дальнейших действий МФО были способны претворить в жизнь лишь небольшие изменения, так как на большее им не хватало ресурсов. Это показывает необходимость внедрения улучшений в бизнес-план на следующий год, чтобы гарантировать доступность необходимого квалифицированного персонала и ресурсов.

Наличие отдельного плана по УСВ, не связанного с бизнес-планом и циклом бизнес-планирования делает такой план труднодостижимым. Когда МФО находится в середине бизнес-цикла, возможно использование метода «быстрых побед».

**Урок: Понимание природы изменений (содержания или процесса) и правильное планирование необходимы при работе над устранением пробелов**

Для каждого шага плана действий будет полезно детально описать, какие именно изменения должны проводиться на каждом этапе, указать необходимые ресурсы, определить ответственное лицо и людей, которые будут оказывать поддержку в процессе проведения запланированных действий.

Требуемые изменения могут быть связаны с процессом и содержанием. Если они имеют отношение к процессу, то обычно требуются лишь

небольшие корректировки (например, включение презентации об УСВ в повестку дня для Совета директоров в случаях, когда руководство плохо проинформировано о проводимых в МФО мероприятиях по УСВ). Если же изменения связаны с содержанием (технические), то может потребоваться помощь консультанта (например, внедрение целей по социальному воздействию в систему поощрений или разработка измерительной системы для мониторинга социальных целей МФО). Для МФО оказалось намного проще производить изменения в процессах, чем в содержании. Имеет смысл на первых этапах подумать о путях улучшения существующих процессов (например, выполнять какие-то действия в большем масштабе или с большей эффективностью).

**НАЗНАЧЬТЕ ЛИДЕРА И СФОРМИРУЙТЕ У НЕГО ДОСТАТОЧНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ, А ТАКЖЕ ВЫДЕЛИТЕ КОМАНДУ СОТРУДНИКОВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ**

МФО должны выбрать «Лидера по УСВ» в качестве менеджера/координатора проекта, чтобы он направлял остальных сотрудников к достижению соответствия их деятельности стандартам УСВ (вместо того, чтобы ставить УСВ отдельно от иной деятельности). Лидер по УСВ должен быть из числа старших менеджеров и иметь доступ ко всему высшему руководству и директору, чтобы

## Блок 6: Полезные инструменты для МФО

- **Рамочные стандарты:** Полезны для мероприятий по повышению осведомлённости об Универсальных Стандартах (или сокращённо УСВ). Доступны на английском, французском и испанском языках [здесь](#).
- **Примеры по разделам:** Примеры реальных случаев из практики, иллюстрирующие каждый раздел стандартов, доступны на сайте РГСВ [здесь](#).
- **Исследования,** разработанные грантополучателями Фонда СВ, описывающие передовые практики в различных областях деятельности организации, доступны на [сайте МФЦ](#).
- **Инструменты и исследования,** связанные с защитой клиентов, можно найти на вебсайте **Smart Campaign**. Многие из ресурсов доступны на английском, французском, испанском и русском языках.
- **Видео об Универсальных Стандартах:** Хорошая возможность – использовать объясняющее Стандарты видео, разработанное одной из участвующих сетей – Good Return (см. ссылки на [английском](#), [французском](#) и [испанском](#) языках).
- **Специализированные презентации для Совета директоров и членов сети:** Если вы планируете провести презентацию для Совета директоров или персонала своих МФО, вы можете скачать специализированные презентации [здесь](#).
- **Цикл вебинаров по внедрению Универсальных Стандартов:** Записи доступны [здесь](#).
- Обратитесь за помощью к вашей местной сети. Часто сети выполняют роль ресурсного центра и могут помочь найти правильный инструмент или предоставить примеры из практики на местном рынке.

возникающие проблемы без задержек обсуждались с соответствующими лицами.

Подумайте о создании команды из сотрудников различных отделов. В зависимости от объёма задач по внедрению УСВ, в состав команды должны входить лица, чьих отделов коснутся изменения, или же те, кто может помочь с проведением таких изменений.

Когда план по УСВ затрагивает какую-либо деятельность в целом, МФО должна провести обучение для всех сотрудников, кого коснутся изменения, чтобы они понимали изменение их зоны ответственности. Полезно будет изучить, как другие адаптировали свои функции, процедуры и задачи к УСВ (см. **Блок 6**).

### СЛЕДИТЕ ЗА ХОДОМ ВНЕДРЕНИЯ ЗАПЛАНИРОВАННЫХ УЛУЧШЕНИЙ

МФО должны применять те же самые стандарты для мониторинга прогресса внедряемого плана, какие используются для всех других изменений, проводимых в организации. Важно также отчитываться о прогрессе не только перед менеджерами, но и перед Советом директоров (см. **Блок 7**).

### Блок 7: Ключевые советы по эффективной поддержке МФО

- Чтобы заставить ваши изменения по УСВ работать, внедрите их в ваш годовой операционный план. Убедитесь, что выделены необходимые ресурсы.
- Убедитесь, что значительную долю в любой УСВ диагностике занимает компонент планирования. Привлекайте ключевых лиц, принимающих решения, включая топ-менеджмент и функциональных менеджеров, к приоритизации результатов оценок и принятию решений по дальнейшим действиям (включая распределение ресурсов).
- Принимая решение о приоритетах, в порядке которых будут решаться проблемы пробелов в области УСВ, прежде всего подумайте, какие изменения уже были запланированы и как можно провести их сквозь призму УСВ. Затем подумайте об улучшениях, которые вы могли бы сделать сами до того, как начинать крупные проекты, которые потребуют большого количества ресурсов и внешней поддержки – лучше начать с малого и затем расширять свою УСВ деятельность в то время, как вы будете следовать к цели и при этом набираться опыта.
- Начните с тех задач, выполнение которых принесёт видимые результаты. Измеряйте влияние таких изменений на клиентов, организацию и персонал. Это будет мотивировать организацию и особенно её сотрудников продолжать работу над изменениями и может также помочь привлечь помощь со стороны вашего инвестора/донора.
- Перед тем, как инвестировать во внедрение, проверьте имеющиеся источники знаний (например, местные сети или ресурсный центр РГСВ по УСВ). Если уже существующая информация не соответствует вашим потребностям, найдите квалифицированного консультанта, который сможет помочь вам.



## Приложение 1: Цели, мероприятия и основные результаты проекта Фонда СВ

Компонент по повышению осведомлённости		Компонент по внедрению
<b>Цели</b>	Сформировать осведомлённость и приверженность к Универсальным Стандартам среди большого числа МФО. Определить, какие МФО уже готовы принять Универсальные Стандарты.	Продемонстрировать, что основные методики Универсальных Стандартов могут быть внедрены.
<b>Деятельность</b>	Целевые информационно-просветительские кампании, в том числе презентации для МФО, Советов директоров и других местных заинтересованных сторон. Перевод Универсальных Стандартов на местные языки. Мероприятия по обмену опытом для сетей.	Определить по крайней мере 50 примеров существующих передовых практик и управленческих решений, поддерживающих реализацию основных методик, описанных Универсальными Стандартами. Детально задокументировать как минимум 20 примеров и инструментов в виде практических исследований, освещающих оперативные детали и экономическое обоснование для их использования. Оказать поддержку в улучшении практики в целях соблюдения Универсальных Стандартов в 10 странах, по меньшей мере для 70 МФО (в среднем 7 МФО в составе сети получат помощь в достижении полного/частичного соответствия выбранным разделам Стандартов). Инициировать тестирование Универсальных Стандартов и способствовать уточнению Стандартов Рабочей группой по социальному воздействию (РГСВ). Внести вклад в начатый РГСВ процесс разработки показателей и ориентиров для УСУСВ путём выявления конкретных решений практикуемых различными типами МФО, работающих в различных условиях. Разработать и протестировать практические подходы и инструменты с современными сетями, чтобы более широко их распространить в долгосрочной перспективе (например, менее опытные сети могут первоначально сосредоточиться только на повышении информированности).
<b>Предоставляемая поддержка</b>	Онлайн-тренинги по Универсальным Стандартам, организованные РГСВ на французском, английском и испанском языках. Основные коммуникационные материалы на 4 языках предоставлены РГСВ для использования сетями. Графические шаблоны коммуникационных материалов – для локализации на местные языки. Денежные средства для перевода Универсальных Стандартов на местные языки и/или создание информационных материалов (малые гранты размером до 2500 USD). Стипендии для участия в ежегодных встречах РГСВ.	Денежные средства сетям для проведения их работы (гранты размером 45000 USD). Стипендии для участия в ежегодных встречах РГСВ. Руководящие принципы для обсуждения Универсальных Стандартов с МФО и определения приоритетов для улучшений. Руководящие принципы для выявления передовых практик, инструментов, управленческих решений и шаблонов. Руководящие принципы для проведения семинаров по распространению инструментов среди членов сетей. Руководящие принципы по введению награды за обмен инструментами. Руководящие принципы по описанию результатов проведённых исследований.
<b>Основные результаты</b>	33 сети получили поддержку. 12 стипендий выданы МФО для участия в ежегодных встречах РГСВ. 2,523 МФО приняли участие в презентациях Универсальных Стандартов. 181 мероприятие по повышению осведомлённости было проведено. 1 видео об Универсальных Стандартах.	10 сетей и их члены поддержали внедрение УСВ. 2 стипендии выдано МФО и 23 сетям для участия в ежегодных встречах РГСВ. 37 МФО предоставили 133 управленческих инструментов и решений. 21 МФО полностью завершили планы по УСВ. 92 МФО улучшили свои практики, внедрив 1-3 улучшений. 28 исследований написаны для анализа передовых практик. 8 исследований и 1 видео переведены на английский, французский, испанский и русский языки.